

UNIVERSIDAD DEL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y
DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL



LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA EN
SALUD

TESIS DOCTORAL

Presentada por doctoranda

Lic. Lourdes Villegas Cheneaúx

Director de la tesis

Dr. Federico Rey Lennon

Buenos Aires, Setiembre 2004.

Agradecimientos

Quiero dar inicio al desarrollo del presente trabajo, agradeciendo a la Facultad de Ciencias de la Educación y de la Comunicación Social de la Universidad del Salvador, representada por su Decano, Dr. Gustavo Martínez Pandiani.

Asimismo, a cada uno de los profesores del Doctorado en *Comunicación Social*, por el aporte de sus conocimientos y asesoría permanente, durante los dos años de estudios realizados como Doctoranda. *Gracias*

Mi especial agradecimiento al Dr. Federico Rey Lennon, quien motivó a iniciar y continuar con este estudio, proporcionándome su permanente asesoría profesional y de consulta en distintas facetas del trabajo.

Hago extensivo este agradecimiento al Hospital de Pediatría Prof. Dr. Juan P. Garrahan, representado por su Director Dr. Luis Alberto Dal Bó y la responsable de la oficina de prensa y difusión la Sra. Ana Paunero, por las facilidades brindadas dentro de la institución para la realización del presente trabajo.

A mi esposo César, mis hijos Claudia y Gustavo por su apoyo incondicional.

La lista es muy larga de enumerar, a cada una de las personas que de una u otra forma, contribuyeron en el desarrollo y finalización del trabajo.

Muchas gracias.

ÍNDICE GENERAL

| | Pág. |
|--------------------|------|
| Resumen | i |
| Introducción | ii |

PRIMERA PARTE

| | |
|---|----------|
| La organización y la comunicación | 1 |
| 1. La organización | 1 |
| 1.1. Definición | 1 |
| 1.2. Teorías de la organización | 3 |
| 1.2.1. Teorías clásicas | 3 |
| 1.2.2. Teorías modernas | 7 |
| 1.3. La revolución de los servicios | 10 |
| 1.3.1. Diferenciación entre productos y servicios | 10 |
| 1.3.2. Clasificación de los servicios | 11 |
| 1.3.3. Objetivos de la comunicación en los servicios | 11 |
| 1.4. Cultura organizacional | 12 |
| 1.4.1. La filosofía corporativa: definiciones y alcances | 12 |
| 1.4.2. La cultura corporativa | 15 |
| 1.4.3. La intervención cultural | 23 |
| 2. La comunicación corporativa u organizacional | 28 |
| 2.1. Definición de comunicación corporativa | 28 |
| 2.2. La organización comunicante | 29 |
| 2.3. El concepto de imagen corporativa | 30 |
| 2.3.1. Polisemia del término imagen | 30 |
| 2.3.2. Concepciones predominantes acerca de la imagen en la organización | 31 |
| 2.3.3. Niveles de imagen | 32 |
| 2.3.4. El concepto de imagen corporativa | 33 |
| 2.3.5. Dimensión estratégica de la imagen corporativa | 34 |
| 2.3.6. Fundamentos de la imagen corporativa | 35 |
| 2.3.7. El proceso de formación de la imagen corporativa | 35 |

| | |
|---|----|
| 2.3.8. La identidad visual corporativa | 38 |
| 2.4. Modelo de comunicación propuesto | 43 |
| 2.5. La comunicación institucional | 48 |
| 2.5.1. Definición | 48 |
| 2.5.2. Medios y modos de comunicación institucional | 50 |
| 2.5.3. La gestión de la comunicación institucional | 51 |
| 2.5.4. Estructura ideal de un área de comunicación institucional | 52 |
| 2.6. Un caso particular de comunicación institucional. La comunicación de crisis | 54 |
| 2.6.1. ¿Qué es una crisis en una organización? | 54 |
| 2.6.2. Prepararse para la crisis | 56 |
| 2.6.3. Herramientas de comunicación de crisis | 57 |
| 2.6.4. La gestión de la comunicación de crisis | 61 |
| 2.7. La comunicación interna | 62 |
| 2.7.1. Definición | 62 |
| 2.7.2. Herramientas de la comunicación interna | 63 |
| 2.7.3. La gestión de la comunicación interna en una organización .. | 63 |
| 2.7.4. Estructura ideal de un área de comunicación interna | 64 |
| 2.7.5. La comunicación interpersonal como base de la comunicación interna | 66 |

USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

SEGUNDA PARTE

| | |
|--|----|
| 3. La comunicación hospitalaria | 73 |
| 3.1. El hospital como una organización de servicio | 74 |
| 3.1.1. Particularidades | 76 |
| 3.1.2. La cultura corporativa en un hospital y sus peculiaridades .. | 76 |
| 3.2. La comunicación en el hospital | 78 |
| 3.2.1. Comunicación institucional | 78 |
| 3.2.2. Comunicación interna | 79 |
| 3.2.3. Los públicos en el hospital | 80 |
| 3.2.4. La comunicación de crisis en un hospital | 82 |
| 3.3. Comunicación sanitaria | 83 |
| 3.3.1. Definición | 83 |
| 3.3.2. Tendencias actuales de la comunicación sanitaria | 84 |
| 3.3.3. Herramientas específicas | 85 |

| | |
|---|----|
| 3.3.4. El hospital y la comunidad | 87 |
| 3.4. Comunicación educativa en salud | 87 |
| 3.4.1. Comunicación y educación | 87 |
| 3.4.2. La educación para la salud como proceso comunicacional . | 89 |
| 3.4.3. El papel de los medios de comunicación social | 89 |
| 4. Un modelo de comunicación hospitalaria | 91 |

TERCERA PARTE

| | |
|---|-----|
| 5. Estudio de campo sobre la comunicación en el Hospital de Pediatría Prof. Dr. Juan P. Garrahan | 97 |
| 5.1. Metodología | 97 |
| 5.1.1. Fases del estudio | 99 |
| 5.2. Selección de la muestra y recolección de datos | 105 |
| 6. Análisis de la investigación | 124 |
| 6.1. La creación de la imagen institucional en el Hospital Garrahan | 124 |
| 6.1.1. La identidad visual del Hospital | 125 |
| 6.1.1.1. Nombre y logotipo | 125 |
| 6.1.1.2. Aplicación de la identidad visual corporativa | 125 |
| 6.1.1.3. La arquitectura y el diseño de espacios interiores como medios de comunicación de la imagen corporativa | 128 |
| 6.1.2. Las relaciones con la comunidad | 129 |
| 6.1.3. Las relaciones con los medios de comunicación social | 130 |
| 6.2. La comunicación con el paciente | 130 |
| 6.2.1. Atención e información al paciente | 130 |
| 6.2.2. Atención e información a la familia del paciente | 131 |
| 6.3. La comunicación interna en el hospital | 132 |
| 6.3.1. Herramientas y medios | 132 |
| 6.4. Flujo de comunicación en el hospital | 135 |
| 6.5. La cultura corporativa del hospital Garrahan | 138 |
| 7. Conclusiones del estudio de campo | 140 |
| 8. Proyecto del Manual de comunicación hospitalaria para el Hospital Garrahan | 143 |

| | |
|--|-----|
| CONCLUSIONES FINALES | 148 |
| SUGERENCIAS | 150 |
| BIBLIOGRAFÍA | 152 |
| RECURSOS ELECTRÓNICOS | 160 |
| ANEXOS | 161 |
| ANEXO 1: Anteproyecto de la materia de comunicación general y Comunicación hospitalaria | 162 |
| ANEXO 2: Tareas Realizadas en el Hospital de Pediatría Prof. Dr. Juan P. Garrahan | 163 |
| ANEXO 3: Hospital de Pediatría Prof. Dr. Juan P. Garrahan – Actividades varias | 164 |
| ANEXO 4: Cuestionario de entrevistas | 165 |
| ANEXO 5: Documento de presentación | 166 |
| ANEXO 6: Cronograma de actividades | 167 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 01. Pirámide de las necesidades | 6 |
| Figura 02. Relación entre comunicación y organización | 10 |
| Figura 03. Modelo de comunicación según Wilbur Schramm (según versión ampliada de De Fleur, 1970) | 46 |
| Figura 04. Modelo circular Osgood y Schramm (1954) | 47 |
| Figura 05. Modelo general de Gerbner | 49 |
| Figura 06. Grupos involucrados en una crisis | 56 |
| Figura 07. Estructura del área de la comunicación interna | 67 |
| Figura 08. Intenciones y estilos de comunicación | 69 |
| Figura 09. Públicos del Hospital | 82 |
| Figura 10. Submodelo de públicos del hospital | 95 |
| Figura 11. Modelo de comunicación hospitalaria | 96 |
| Figura 12. Flujograma de comunicación paciente – hospital | 137 |

RESUMEN

El trabajo fue elaborado desde diferentes aspectos relacionados con la organización empresarial, la comunicación institucional corporativa en la empresa, como marco general y referencial; para luego abocarnos específicamente a la comunicación hospitalaria, la comunicación interna y externa de un hospital, la variedad de sus públicos, destacando las figuras del médico, la enfermera, el paciente y los familiares, en la comunicación interna de la institución hospitalaria y la comunicación externa a través de los medios de comunicación.

Los distintos abordajes de la comunicación en el hospital, en algunas áreas seleccionadas de la institución, fueron para el presente estudio una trayectoria importante. Se pudo descubrir la riqueza de la comunicación en estas áreas con proyección futura para realizar diversidad de estudios, trabajos y proyectos de investigación, permitiendo profundizar más el campo de la comunicación en salud, desarrollada en hospitales, clínicas, policlínicos, sanatorios.

INTRODUCCIÓN

El mundo está conformado por grupos de personas heterogéneas, que están inmersas en una empresa, institución, plaza, comercio, entre otros. Grupos que se entrelazan permanentemente a través de la comunicación.

Desde la comunicación nos trasladamos a un campo no profundizado y escasamente estudiado, el de la comunicación en salud. En ese ámbito analizamos especialmente en un hospital las comunicaciones internas y externas que motiva a escudriñar, descubrir, investigar, analizar, el amplio repertorio en diferentes aspectos de la comunicación que puede llevar a distintas e importantes ópticas de estudio.

1. Finalidad del trabajo

El trabajo ha evolucionado lentamente desde la concepción de la idea, gestada durante los estudios realizados como doctoranda. Los contratiempos y obstáculos como en cualquier inicio de un proyecto fueron positivos, contribuyendo a mejorar varias dudas relacionadas con el título, el contenido,

la bibliografía. La idea de este proyecto persistía cada vez con más fuerza y lentamente fue tomando forma, hasta que finalmente se plasmó en esta tesis.

El objetivo primordial del trabajo es conocer y profundizar sobre la comunicación en salud, específicamente cómo se dan las comunicaciones internas y externas en un hospital público.

El tema de comunicación es muy amplio y rico en matices, por esta razón se han desarrollado temas generales para concluir con temas más específicos.

Gary Kreps (1990) señala *“Los hospitales son excelentes ejemplos de cómo la organización depende de que la información sea adecuada y llegue en su momento. Una demora o distorsión en el mensaje puede repercutir directamente en la vida de una persona”*.

Las estructuras organizacionales de la institución de salud, como cualquier empresa, definen la comunicación y la trayectoria que pueda tener para éxito o fracaso de la institución.

Mucho se ha dicho y escrito sobre la comunicación desde una perspectiva genérica con variados conceptos y lineamientos, lo que permite señalar, sin lugar a duda, que se configura cada vez más como un campo fértil que revela al investigador permanentemente dónde es posible trabajar.

Desde la óptica de la comunicación corporativa, término nuevo utilizado dentro del lenguaje empresarial e institucional, se observa el fenómeno de la comunicación en cada uno de los ámbitos empresariales e institucionales como un todo que se proyecta hacia el futuro desde la unidad de su imagen.

La comunicación institucional corporativa desempeña un papel preponderante en la comunicación hospitalaria. Se analiza la variedad de públicos que se acercan al hospital en busca no sólo de la calidad de servicio, sino de una cálida atención, manifestando la necesidad de ser escuchados en

su problema de salud, surgiendo la importancia de comunicarse con los integrantes del equipo de salud, en especial con médicos y enfermeras.

La comunicación como cualidad esencial del ser humano, consiste primordialmente en transmitir ideas, sentimientos, tradiciones, entre otros. Reviste una característica singular en los hospitales como campo de la salud, quebrantada por la enfermedad y que lleva a instancias difíciles en los esfuerzos por comunicarse, el paciente, familiares con todo el equipo de salud que en general debe permanecer atento y estar debidamente entrenados para afrontar ese desafío.

El análisis de la comunicación interna, puede considerarse un pilar importante para lograr buena comunicación externa y, por lo tanto, para propiciar la constitución y consolidación de una buena imagen, fundamental en toda institución.

Como actores importantes en la comunicación están el médico, la enfermera, el paciente y los familiares, transmitiendo sus necesidades, inquietudes, intereses, que permiten un mutuo entendimiento, sobrellevando mejor sus dolencias.

Con la globalización tanto en los mercados como en las comunicaciones, la tecnología y especialización tienden a homogeneizar los servicios, un elemento diferenciador es la atención personalizada. El médico, la enfermera y demás miembros del grupo de salud, están en condiciones para asumir acciones personalizadas a cada paciente y familiar.

La comunicación externa con los medios de comunicación revisten de importancia todo lo acontecido en el hospital, la familiaridad y buenas relaciones que mantienen los medios, permite estar en contacto con la oficina de prensa y difusión del hospital.

Las relaciones humanas son decisivas, el trato humano permanente dentro de un área hospitalaria son pilares fundamentales en toda

comunicación. Las relaciones interpersonales deben cultivarse frecuentemente, especialmente el médico, enfermera, el grupo de salud y demás personal, con los pacientes y familiares, creando fuertes lazos de lealtad. Otro aspecto clave es el mantenimiento de la identidad e imagen corporativa de la institución a través de esta interacción humana.

El hospital Garrahan, objeto de este estudio, por sus características y trayectoria institucional en el campo de la comunicación, tiene importantes aspectos para continuar estudiándolos y profundizar algunos, como la comunicación interna.

2. Partes del trabajo

El trabajo desarrollado consta de tres partes fundamentales. Las dos primeras, con contenidos teóricos, conformando el marco teórico referencial, con temas convenientemente seleccionados. La tercera parte se refiere al estudio de campo y otros aspectos metodológicos del trabajo, el análisis de los datos y las conclusiones.

Describiremos brevemente el contenido del trabajo:

La introducción se inicia con el mundo de la comunicación en general, comunicación corporativa e institucional, la comunicación hospitalaria, los agentes comunicadores como pilares importantes dentro de la comunicación, especialmente en el ámbito interno y externo.

La primera parte de este trabajo, está referida a la organización y la comunicación como vínculo en el funcionamiento de la empresa, que contiene aspectos como las teorías clásicas y modernas dándonos el conocimiento de las diferentes corrientes, en la organización empresarial, la organización estratégica, la eficacia organizativa y la comunicación interna.

También se habla de los servicios como parte del desarrollo de la organización que se encuentran en permanente contacto con los clientes y proveedores.

Otros de los temas tratados en esta primera parte es acerca de la comunicación corporativa u organizacional. La cultura organizacional, desde su filosofía corporativa que influencia el entorno, la polisemia, los niveles, el concepto, el proceso de formación de la imagen corporativa, la identidad visual corporativa, modelo de comunicación propuesto, la comunicación institucional, la comunicación de crisis, la comunicación interna como herramienta importante de la organización y la comunicación interpersonal como base de la comunicación interna.

La segunda parte del trabajo detalla acerca de la comunicación hospitalaria, con sus contenidos del hospital como una organización de servicio, la cultura en el hospital, la comunicación interna en el hospital, los públicos del hospital, el modelo más conveniente de comunicación hospitalaria, entre otros temas relacionados.

La tercera parte, trata sobre el estudio de campo de la comunicación en el hospital Garrahan, la metodología, análisis de la investigación, la imagen, identidad y cultura del hospital, flujo de comunicaciones en el hospital Garrahan, entre otra variedad de temas.

Asimismo se trata las conclusiones del estudio de campo, la presentación del proyecto de elaboración de un Manual de comunicación hospitalaria para el hospital Garrahan, práctico y aplicable a cualquier institución de salud.

Las conclusiones finales que nos llevan a dejar varias alternativas de nuevos trabajos y proyectos en el campo de la comunicación en salud.

Finalmente los anexos y bibliografía como complemento e información al presente trabajo.

3. Metodología

El trabajo de campo fue desarrollado en el hospital de Pediatría Samic Prof. Dr. Juan P. Garrahan, en un área de 110,000 m². se extiende el edificio, surgido de un diseño arquitectónico con gran capacidad de adaptación a los cambios y posibilidades de crecimiento futuro.

La Ley N° 17.102, previa descentralización como modelo administrativo, a aplicar en los servicios de atención médica para la comunidad (Ley SAMIC).

Su modelo de gestión permite actuar de manera oportuna y con agilidad en la propuesta de soluciones, con capacidad de cambio en el momento en que se necesitan y de acuerdo siempre con la magnitud de las demandas allí donde se detectan los problemas.

El Garrahan fue creado por el Poder Ejecutivo Nacional, como un ente descentralizado dependiente de dos jurisdicciones el Ministerio de Salud Pública de la Nación y la Secretaría de Salud del Gobierno de la ciudad de Buenos Aires.

La conducción del hospital es ejercida por un Consejo de Administración que está integrado por dos representantes de ambas jurisdicciones.

La independencia operativa permite que el hospital tenga sus propios regímenes de personal, de contrataciones, compras financieros y contables. Se trata de una modalidad administrativa que hace posible dar respuestas ágiles, oportunas y eficientes frente a las necesidades de resolución que se presentan. Tiene la posibilidad de procurarse recursos propios, mediante el cobro de las prestaciones a las obras sociales.

El método fue aplicado en varias fases: la de observación propiamente dicha, la fase exploratoria, la fase descriptiva, el estudio, la consulta bibliográfica, archivo, revistas, manuales entre otros.

El análisis que también fue realizado en diferentes facetas como la observación participativa, la realización de entrevistas informales, entrevistas en profundidad la interacción permanente en las áreas seleccionadas.

Planteamiento del problema

En el presente estudio lo que nos interesa conocer es ¿cómo son las comunicaciones internas y externas en un centro hospitalario?.

Objetivos del estudio

- Conocimiento de las comunicaciones internas en el hospital, a través de los médicos, las enfermeras, los pacientes y los familiares.
- Conocer qué tipos de comunicación interna utilizan en las distintas áreas del hospital a través del flujo de comunicación.
- Conocer cómo es la comunicación interna a través de los medios de comunicación en la organización.

Justificación de la investigación

La realización del estudio de comunicación interna en salud, como el que se relata en esta tesis, se fundamenta en el reconocimiento de la importancia que la comunicación debe tener en un centro hospitalario integrado por profesionales, pacientes, familiares, público en general, quienes a través de la comunicación pueden contribuir a mejorar la comprensión y calidez para la rápida recuperación del paciente.

El entrenamiento en el campo de la comunicación interna es trascendental no sólo para profesionales sino para las personas que trabajan en un hospital, de la forma como se transmitan los mensajes, las noticias, entre

otros tipos de mensajes son recibidos por los pacientes o familiares y demás público.

No abunda bibliografía sobre este tema de comunicación interna en el hospital, son poco los estudios formales realizados en este campo debido a que posiblemente no se confiere importancia necesaria, o peor aún, se suele “naturalizar” la comunicación como algo mas de rutina.

Por medio de este estudio cualitativo se pretende aportar una descripción de los aspectos fundamentales de la comunicación interna en las distintas áreas del hospital Garrahan, que contribuya a desarrollar otros aspectos de la comunicación, que hoy son dejados de lado, pero que resultan imprescindibles para el apoyo, la recuperación y el incremento de la calidad de vida de los pacientes, en algunos casos; y en otros, como soporte y contención, para sobrellevar mejor la enfermedad, con mejores relaciones interpersonales, propiciando la comunicación directa y clara del médico, el paciente y la familia, con otros profesionales y públicos de la salud donde necesariamente tiene que existir una relación comunicacional.

Tipo de investigación realizada

El estudio realizado es cualitativo no abarcó todo el fenómeno sino una parte de él. Es también exploratorio y descriptivo. Partiendo de lo general a lo específico, tomando como base inicial la organización en la empresa, la importancia que reviste el desarrollo de la comunicación corporativa, imagen, cultura en la institución, para finalmente presentar conceptos y resultados específicos sobre las comunicaciones en el hospital. Todos los temas tratados conllevan y se relacionan con el objetivo final de conocer las comunicaciones internas y externas en el hospital.

Formulación de la hipótesis

- La comunicación interna en el hospital es un medio efectivo para ayudar a los pacientes, familiares, profesionales de salud a comunicarse y relacionarse convenientemente.
- Los medios de comunicación contribuyen a una mejor información y comunicación en el hospital.

Contando con una base previa, por experiencia personal en el campo de la salud y profundizando más la comunicación, resultó fácil la inserción y familiaridad con el entorno, el lenguaje, las personas y los pacientes, permitiendo un mejor desarrollo y conceptualización del trabajo, especialmente en lo que respecta a la comunicación con el médico, la enfermera, el paciente y los familiares.

La poca relevancia conferida a la comunicación interna en el hospital por parte de algunos médicos y otros profesionales de la salud, aún conservadores de formas estereotipadas hegemónicas, no fueron impedimento para descubrir la abundante riqueza en la comunicación interna y externa del hospital.

Aparte de la observación participativa y las entrevistas informales, fue necesario profundizar más el presente trabajo, aplicando entrevistas en profundidad a médicos, enfermeras y familiares, previamente elaboradas y seleccionadas en las distintas áreas, lo cual enriqueció más el trabajo por las razones y experiencias aportadas.

4. Fuente

Al final del trabajo se incluye la bibliografía como una de las principales fuentes para este trabajo, que ha sido clasificada en general, específica, publicaciones, literatura gris.

Otra de las fuentes fueron los recursos electrónicos por medio de internet, en sus distintas páginas web y correos electrónicos.

También se consultó el material institucional, como archivos, folletos, formatos, revistas, videos, ateneos, talleres entre otros.

Los cuestionarios de las entrevistas a profesionales médicos, enfermeras y otros para familiares, contribuyeron como fuentes importantes de información y conocimiento de aspectos referidos a la comunicación en el hospital.

También se consideró las consultas a través de entrevistas informales a profesionales especialistas en comunicación institucional, a profesionales médicos, enfermeras y equipo de salud que trabajan en otras instituciones hospitalarias, que brindaron interesantes aportes e ideas dentro del amplio campo de la comunicación en el hospital.

5. Alcances

- A. El presente trabajo ha sido realizado con la finalidad de estudiar de manera genérica como es la Comunicación Corporativa en el área de salud, desde un Centro hospitalario, la comunicación interna y externa, dada la amplitud del tema y para mejorar la operatividad del trabajo, se seleccionaron muestras referenciales.
- B. Al observar los distintos aspectos de la comunicación en un centro hospitalario, es posible aportar algunas sugerencias para continuar desarrollando y profundizando más estudios de Comunicación hospitalaria.
- C. En lo personal, ha sido un trabajo muy fructífero de una amplia experiencia que ha enriquecido mucho más mis cualidades humanas, intelectuales, personales y profesionales. Me ha permitido nuevamente